



دراسات في الاقتصاد الإسلامي (٦)

تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي



عبد الحميد عبد الفتاح المغربى

* مواليد مدينة الزرقا دمياط .
* بكالوريوس التجارة وادارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٧٦ .
* ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، بعنوان " تسويق الخدمات غير المصرفية فى البنوك الاجتماعية فى مصر " ، ١٩٨٠
* دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، بعنوان " تقييم المسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية فى مصر " ، ١٩٩٠ .
* مدرس بكلية التجارة ، جامعة المنصورة .
* مدرس بكلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة أبها ، المملكة العربية السعودية .
* يُعد هذا الكتاب ، أول مؤلفاته وأبحاثه المنشورة .


تقييم وظيفة التوجيه
في البنوك الإسلامية

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد
تعبر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



المعهد العالمي للفكر الإسلامي
هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

تقييم وظيفة التوجيه

في البنوك الإسلامية

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

القاهرة

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، ١١)

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

٢٦ب -ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة -ج . م . ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة

المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح

تقويم وظيفة التوجيه فى البنوك الإسلامية / عبد الحميد عبد الفتاح المغربى . ط١.-
القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٦ .
٦٣ ص ؛ سم (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ١١)
بيليوجرافية
تدمك ٩-٢٠-٥٢٢٤-٩٧٧
١- البنوك الإسلامية
أ- العنوان ب- (السلسلة)

رقم التصنيف : ٣٣٢,١ .

رقم الإيداع : ٥٩٩٠ /١٩٩٦

المحتويات

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد ....

فإن هذا المشروع يهدف إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية وخاصة فى البنوك وشركات الاستثمار .

ويتمثل نتاج هذا المشروع فى عدد من البحوث التى يغطى كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها ، ويقدر مبدئيا أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالى ٤٠ بحثاً تغطى النواحى التالية :

١- فى جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردى والذى يأخذ شكل شركة رأسمالة أو تعاونية أو شرعية وكذلك فى صورة رأس المال المساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- فى جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء فى ذلك مايتم على الصعيد المحلى ، أو مايتم فى السوق الدولية ، وتشتمل صيغ المشاركة والمضاربة والبيع والإيجار بكافة صورها والتى لاداعى لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثا .

وفى جانب الخدمات غير التمويلية التى تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أوبعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدراية للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة

الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوا.م التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتجمع بعض هذه الأنشطة وفقا لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لايتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

– وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة المستهدفة من كل منها .

– وصف تحليلى للإطار القانونى للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلا منها وتنظمها .

– بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية –ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية– فينبغى أن يشتمل البحث بيانا بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشتمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعا والذى يؤدى نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمال للإطار القانونى الوضعى المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، ك.ا يوضح تفصيلا الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى موضحا بالطبعة والجزء والصفحة .

–ونظرا لتعذر القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية فى جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أساس انتقائى

لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى فى اختيارها أن يكون إطارها القانونى ممثلا لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

– واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

– بعد إتمام هذه الإبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة ، وغالبا كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة المشرفة ، وأملنا أن ينتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسيرة المصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوما نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

أ . د. على جمعه محمد

المستشار الأكاديمى

للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)

المقدمة

أولاً : أهمية البحث :

يجب أن تأخذ وظيفة القيادة والتوجيه فى البنوك الإسلامية أهميتها ، حتى تثمر بقية الوظائف نتائجها ، فلا فائدة من التخطيط او التنظيم أو الرقابة بدون التوجيه الشديد ولذلك فهذا البحث يهتم بوصف وتحليل وظيفة القياده باتجاهاتها وأبعادها المختلفه والقائد الكف عند توجيه مرؤوسيه يجب أن يتسم بالعديد من المواصفات من أهمها :

- إشراك المرؤوسين فى وضع الأهداف وصياغتها .
- الصدق والصراحة مع المرؤوسين وتحرى الدقة فى الحكم على الأمور .
- الموضوعية ومراعاة العدالة فى المعاملة .
- الابتسامة فى العمل فهذا ينعكس على القائد نفسه وعلى مرؤوسيه فى أعمالهم .
- تقديم الشكر والثناء للمرؤوسين فور قيامهم بالأعمال المطلوب .
- عدم اللوم والتوبيخ أكثر من اللازم حتى لا ينعكس ذلك فى صورة سلبية .
- تقديم النقد البناء الذى يظهر الرأى السديد ويبين فى نفس الوقت العلاج المناسب كنواحى القصور .
- اطلاع المرؤوسين على نتائج أعمالهم .
- مساعدة المرؤوسين فى حل مشاكلهم .
- التصرف على أنماط الجماعة المساعدة .

هذه وغيرها تمثل أهم سمات القائد فى البنوك الإسلامية ويمتد أهمية هذا البحث عن مجموع من المقاييس والمعايير التى تساعد على تقويم وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى ، ولذلك سنجد المعايير التى تهتم بقدرة القائد على تنمية وتطوير قدرات ومهارات مرؤوسيه والاتصال معهم ، وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارت ، هذا بالإضافة إلى حفز ودفع القائد لمرؤوسيه والتغلب على الصراعات التنظيمية الناشئة فى مناخ العمل ، إلى جانب بحث مدى قدرة القائد على التفويض الصحيح للسلطات وغيرها من قضايا التوجيه .

ثانيا : أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى :

١- بيان مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى وذلك من خلال التعرض لأبعاد التوجيه فى الفكر الإسلامى وماهى النواحى التى تدعمها كل مجموعة من المقومات .

٢- التعرض لمفهوم القيادة وأهميتها فى البنك الإسلامى وتحديد ماهية النمط القيادى الفعال ، ونواحى القوة التى يعتمد عليها .

٣- توصيف عناصر الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية ومقوماتها ومهارات الاتصال الواجب توافرها فى القائد .

٤- إيضاح كيفية قيام القائد لحفز ودفع همة مرؤوسيه مع بيان اهم االنواحى التنظيميه المساعده للقائد فى توجيه مرؤوسيه .

٥- تقديم قائمة مقترحة تساهم فى قياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى.

ثالثا : أسلوب البحث :

يعتمد الباحث فى إجراء هذا البحث على الدراسة النظرية المكتبية فقط دون الجانب الميدانى إذ سيتم الجانب الميدانى على نطاق واسع بعد ذلك - وقد تطلب ذلك دراسة المراجع الخاصه بإدارة الأعمال ، والإدارة فى الإسلام وكتابات القياده ، هذا بالطبع إلى جانب دراسة بعض آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ، كذلك التعرض لكتب السيرة والتفسير .

وقد راعى الباحث الاختصار قدر الإمكان ومحاولة السيطرة على أبعاد الموضوع من خلال التركيز على العناصر الرئيسية والجوهرية دون التطرق للتفصيلات والجزئيات غير الهامة فى التعرض للموضوع .

رابعا : المحتويات :

مقدمة البحث وتشمل :

أهمية البحث ، وأهدافه ، وأسلوبه ، والهيكل المقترح لمحتوياته .

وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمسة مباحث :

المبحث الأول وموضوعه : مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى .

المبحث الثانى : أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى ويتناول الموضوعات التالية :

- النمط القيادى الفعال .

- مدى المشاركه المسموح به للمرؤوسين فى اتخاذ القرارات .

- مدى اعتماد القائد على نواحي القوة المتعددة .

المبحث الثالث : الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية ويتناول الموضوعات التالية :

- دور الاتصالات فى تحقيق التوجيه الفعال .

- عناصر الاتصالات وأنواعها .

- مدى تمتع القائد بمهارات الاتصال المختلفة .

المبحث الرابع : حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية ، ويتناول الموضوعات الفرعية التالية :

- نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين .

- بعض العوامل التنظيمية المؤثرة على دفع العاملين وتشمل :

* إدارة الصراع التنظيمى .

* تفويض السلطات .

المبحث الخامس : قائمة مقترحة لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى .

ويختتم البحث بالخلاصة ، والمراجع .

المبحث الأول

مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى

المبحث الأول

مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى

إن المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمعنوية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يساهم فى تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة .

ومن ذلك يتضح إن المدير هو الشخص الطبيعى الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتيا وليس ملزم خارجيا بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التى تيسر تحقيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل ، أو نشاط لما يحتاجه من أحوال ، وموارد، وأفراد ، وتحضير ...إلخ ، وما دامت الإدارة فى جوهرها هى "إدارة الناس" فتنظم العمل وتنسق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام فى عمل المدير .

ويمكن القول إن المدير وهو يؤدى مجموعة الأنشطة والمهام يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التى يرجو تحقيقها سواء منها ما تتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق فى الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحيانا كثيره متعارضة من الأهداف .

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تتمثل أهمها فيما يلى :

١ - وظيفة التخطيط .

٢ - وظيفة التنظيم .

٣ - وظيفة التوجيه .

٤ - وظيفة المتابعة والرقابة .

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أومكانية وإنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فللأغراض البحثية فقط .

وتهتم وظيفة التوجيه كإحدى وظائف المدير بتنمية قدرات المرؤوسين وقيادتهم بحكمه صوب تحقيق الأهداف، هذا إلى جانب المساهمة فى اتخاذ القرارت المناسبة باستمرار لمسايرة تنفيذ

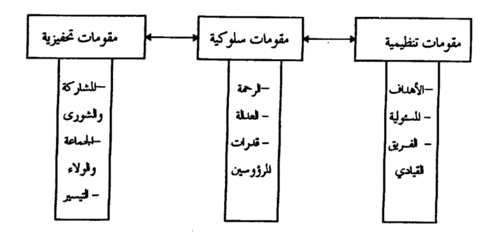
الخطط الموضوعية وحل المشكلات ، كما تهتم وظيفة التوجيه بحركة المعلومات والاتصالات بما ييسر انتقال المعارف وإحداث التأثير المطلوب فى الزمن المحدد ، وهذا يتطلب فى العادة حفز المرؤوسين ودفعهم لانجاز الاعمال بشتى طرق الدفع والتحفيز المختلفة .

إن وظيفة التوجيه وظيفة مستمرة وذات آثار واضحة فلا أهمية لتخطيط ، أو تنظيم لأعمال تتم دون توجيه كاف ، كذلك لا تجدى الرقابة والمتابعة لأنشطة تسير دون موجه وترشيد ودليل .

إن وظيفة التوجيه تبدو أهميتها عندما نلاحظ أنها تتم عندما تبدأ عمليات التنفيذ للخطط والسياسات التى سبق وضعها .

وفى البنك الإسلامى تعظم وظيفة التوجيه لما لها من آثار متعددة تنبع من مقوماتها ونتائجها سواء على الأفراد أو على وحداتهم الإدارية ، أو على البنوك الإسلامية ذاتها بل ومسيراتها على المدى البعيد .

وفيما يلى توضح مقومات وظيفة التوجيه كأحد الوظائف الرئيسية لإدارة البنوك الإسلامية، وتنقسم هذه المقومات بصورة إجماليه ومختصرة فى نفس الوقت فى مجموعات ثلاث وذلك على النحو الموضح فى الشكل رقم (١) :



شكل (١) مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامى

المجموعة الأولى : مقومات وأسس ضرورية لبناء التوجيه الفعال :

١- تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها :

إن تحديد الأهـداف يمثل نقطه الانطلاق نحو غاية محددة واضحة ، تعمل على جمع الاهتمامات وتركيز الأنشطة صوب نقطة واحدة هي الهدف الذى يسعى إليه المجموع ، ولذلك فتحديد الأهداف وبيان سبل الوصول إليها يمثل مقوم هام من مقومات التوجيه الفعال .

﴿قل هذه سبيلى ادعو إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعنى وسبحان الله وما أنا من المشركين﴾ ١٠٨- يوسف .

﴿فلذلك فادع واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم﴾ ١٥- الشورى .

﴿فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ ١٥٩-آل عمران .

٢- الالتزام بالمسئولية وإدراكها :

أهم المقومات الرئيسيه للتوجيه الفعال الشعور بالمسئوليه تجاه الأعمال والأشخاص ، ولذلك فقد أشار النبى -ﷺ- إلى ذلك بقوله : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية وهى مسئولة عن رعيتها ، والخادم راع وهو مسئول عن رعيته» رواه البخارى

٣ - تكوين الفريق القيادى (التنفيذى والاستشارى) الصالح :

يقول النبى -ﷺ- : «ما بعث الله من نبى ولا استخلف من خليفة إلاّ كانت له بطانتان : بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وطانه تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصمه الله» رواه البخارى .

وهذه المقومات ضروريه لبناء الأهداف وتنمية الطاقم القيادى القادر على تحقيقها.

المجموعة الثانية : مقومات وأسس تهتم بالعلاقات الإنسانية فيما بين القائد ومرؤوسيه وتدعيم عملية الاتصالات :

١ - الرحمة والرأفه بالمرؤوسين وتوطيد العلاقات فيما بينهم : يقول تعالى :

﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن﴾ ١٢٥ - النحل .

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم ، وشاورهم فى الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله﴾ ١٥٩- آل عمران.

﴿لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم﴾ ١٢٨- التوبة .

٢- العدالة :

﴿وأمرت لأعدل بينكم﴾ ١٥ - الشورى

﴿يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ، ولايجرمنكم شنأن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾ ٨ - المائدة .

٣ - مراعاة قدرات وامكانات ومهارات المرؤوسين :

ولقد اهتمت الأحاديث النبوية بالعديد من التوجيهات فى هذا العدد وذلك فيما يتعلق :

أ- بخطاب الناس على قدر عقولهم

ب- بإنزال الناس منازلهم

جـ- بشكر وتقدير الناس على قدر أعمالهم

وتولد هذه المقومات والأسس الطاعة لدى المرؤوسين لما يحسوه ويعيشوه من رحمة وعدل ومراعاة لظروفهم من قبل قياداتهم .

المجموعة الثالثة : مقومات وأسس تهتم بحفز المرؤوسين ودفعهم للعمل :

١- مشاركة المرؤوسين وتعميق مبدأ الشورى :

﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ ٣٨- الشورى

﴿وشاورهم فى الآمر﴾ ١٥٩- آل عمران

٢- تدعيم روح الجماعة وتأسيس روح الولاء والانتماء للمنظمة :

﴿قالت يا أيها الملأ افتونى فى أمرى ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون قالوا نحن أولوا قوة وأولوا بأس شديد والأمر إليك فانظرى ماذا تأمرين﴾ ٣٢ - ٣٣ النمل

٣- البدء بالإيجابيات والتركيز عليها ثم بحث السلبيات وإرشاد المرؤوسين عن أفضل الطرق لعلاجها ، فالقائد موجه بالتبشير ، وليس التنفيذ كما عليه التيسير ، وليس التعسير .

هذه المقومات والأسس تدعم الرضا والإشباع لدى العاملين بما يؤدى لرفع كفاءتهم فى العمل .

المبحث الثانى

أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى

المبحث الثانى

أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى

مقدمـة :

للقيادة دور فعال فى توجيه العاملين فى البنك الإسلامى ، فالقائد هـو المؤثـر الرئيسى فـى توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لتنفيذ الخطط والسياسات ، ولذلـك فالقـائد يعمـل على تحقيق الإنتاج المطلـوب ، وتحديـد الأجـور والحوافـز المناسبة للعـاملين ، والعمـل علـى تحقيـق الاشباع والرضاء لعملائه مع تحقيق رضاء الرؤساء ممـا يمكـن مـن نمـو البنـك وتطـوره وبقائـه علـى المدى الطويل .

وفيما يلى نتعرض بإيجاز للنقاط التالية :

١- النمط القيادى الفعال فى توجيه الأفراد .

٢- مدى المشاركة المسموح به للمرؤوسين فى إتخاذ القرارات .

٣- مدى اعتماد القائد على نواحى القوة المتعددة .

النمط القيادى الفعال فى توجيه الأفراد :

إن أساس التوجيه وجود القائد الفعال ، وفى البنك الإسلامى القائد عليه أدوار متعددة تربو على كونها أدوار قائد فى أى منظمة أخرى ، فطبيعة البنك الإسلامى ومكانتـه وأنشـطته وأعمالـه تتطلب مواصفات قيادية متميزة فيمن يتولى إدارة النشاط فى البنك الإسلامى .وعلى ذلـك نجـد أن القائد كما يراه المرؤوسين يجب أن يتوافر فيه بعض المواصفات أهمها :

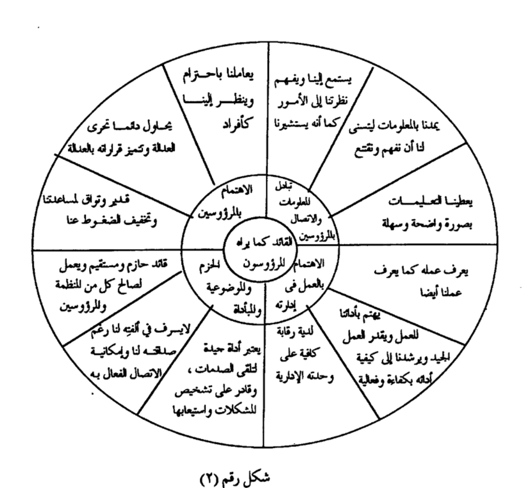
١- الاهتمام بالمرؤوسين فى المعاملة والعدالة والمساعدة .

٢- الاهتمام بالعمل والأداء فى الإدارة التى يرأسها .

٣- تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.

٤- الحزم والموضوعية والمبادأة .

ويوضح الشكل التالى الأبعاد التفصيلية للأركان الأساسية السابقة :



شكل رقم (٢)

القائدكما يراه المرؤوسون : يقدر مشاعرنا /يثق بنا/ يحقق احتياجاتنا / يحقق أهداف المنظمة

مدى المشاركه المسموح بها للمرؤوسين فى اتخاذ القرارات :

يعمل القائد على اتخاذ القرارات التى تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية ، ولكن تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها بفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة فى صياغة هذه القرارات .

وتختلف درجة المشاركة التى يراها القائد حسب القرار الذى سيتخذ وخبرة المرؤسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل وتتمثل أشكال مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات كما يوضحه الشكل التالى :

سلطة المدير ←   مشاركة المرؤوسين →

استخدام السلطة بواسطة المدير

نطاق حرية المرؤوسين

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعمل على تنفيذه	يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه ويبيعه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار، ولكنه يكون عرضة للتغير بعد مناقشته مع المرؤوسين	يعرض المدير المشكلة ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يضع المدير الحدود التي يمكن للمرؤوسين صنع القرار في حدودها	يشارك المدير المرؤوسين في صنع القرار داخل نطاق لحد بقيود تنظيمية

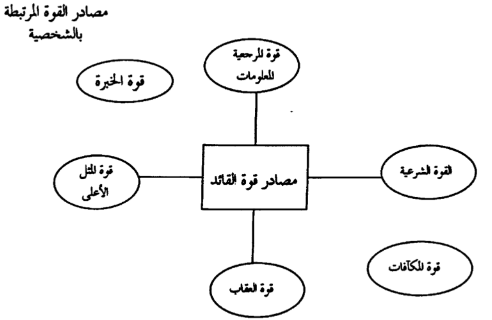
شكل رقم (٣)

ومن الشكل رقم (٣) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات . ففى المرتبة رقم ٤ نجد أن اتخاذ القرار ، يتم بصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير ومرؤسيه ، وفى هذه المرتبة إيجابية وديمقراطية إلى حد بعيد تسمح للمرؤوسين بالتدخل فى الحدود التى تمكن من إتخاذ القرار السليم ، وبطبيعة الحال فإن لهذه المرتبة مقتضاياتها وظروفها التى تسمح بتطبيقها ، وعلى يمين هذه المرتبة نجد أن المراتب ٣،٢،١، تحد من دور المرؤوسين وتزيد من دور المدير لدرجة أن يصبح المدير هو صاحب السلطة بالكامل ، ويتخذ قراراته ويعلنها وعلى المرؤوسين تنفيذنا دون استفسارات أو تدخلات فى المرتبة رقم (١) ، أما على يسار المرتبة الرابعة فنجد أن المراتب ٥،٦،٧ تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الذى يلعبه المرؤوسون فى إتخاذ القرارات مع المدير ، وتفيد هذه المراتب خاصة فى النواحى الفنية التى يعلم المرؤوسين بدقائق أمورها بصورة أكثر من المدير ، أو فى حالات كون المدير حديث بهذه المكانة أو لفرط ثقته بمرؤسيه ومع ذلك لا نوصى بالاعتماد الكبير على هذه النواحى وإنما يتوقف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلك حتى لايفلت الزمام من يد القائد .

مدى اعتماد القائد على نواحى القوة المتعددة :

إن القائد الفعال فى البنك الإسلامى ، هو ذلك النمط الذى يعتمد على توازن القوى التى تمكنه من قيادة فريق عمله ، فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم تلك التى منحت له بناء على منصبه الرسمى ، ومصادر القوى المرتبطة بشخصيته تلك التى اكتسبها بخبرته ، وممارساته، وتجاربه العملية .

ويوضح الشكل التالى مصادر قوة القائد :



شكل رقم (٤) مصادر قوة القائد

ومن هذا الشكل السابق يتضح أن القائد فى البنك الإسلامى يتمتع بمزيج متكامل من القوى يتمثل فيما يلى:

المجموعة الأولى : القوى المرتبطة بالتنظيم :

(١) **القوة الشرعية** : وتمثل تلك القوة التى يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركز وظيفى فى البنك ، يتيح له التحكم والسيطرة ، واتخاذ القرارات ، وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد ، وتتسع وتضيق هذه القوة تبعا لقدر السلطات الممنوحة ، وقد المسئولية

المترتبة على هذا المركز الوظيفى . وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماد كلياً علـى هـذه القـوة كما أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة ونحو تحقيق الأهداف المحددة .

(٢) **القوة الحافزة (قوة المكافأة)** : وتمثل تلك القـوة التـى تنبثـق أيضـا مـن القـوة الرسميـة للقائد، فتتيح له منح حوافز ومكافآت ومزايا مادية ومعنوية لمرؤوسيه ويستعين القـائد بهـذه القـوة فى الوقت المناسب ، ومع الظروف المواتية لاستخدامها .

(٣) **قوة العقاب** : وتمثل تلك القوة التى تتيح للقائد توقيع عقـاب معين علىٰ مرؤوسـين نتيجة وقوع انحراف معين ، وهى عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة وتمثل الحرمان ، والتوبيخ ، والفصل ، واللوم ، وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعـه على المرؤوسين ولهـا أيضـا ظروفهـا المناسبة لها .

المجموعة الثانية : القوى المرتبطة بشخصية القائد :

(١) **القوة المرجعيه (قوة امتلاك المعلومات)** : وهـذا النـوع من القـوة يعطى القـائد فـى البنك الإسلامى قدراً وافراً من احترام مرؤوسيه ويمثل معرفة القائد بكافة المعلومات ، والبيانـات ، والمعـارف المتعلقـة بوظيفتـه بصفـة خاصـة ، هـذا إلى جـانب إلمامـه بخدمـات البنـوك الإسـلامية ووظائفها ومميزاتها عن البنوك الأخرى وطبيعة العاملين بها ، وعلاقاتها ، وأرباحها وغير ذلـك مما يميز البنك الإسلامى عن غيره من البنوك .

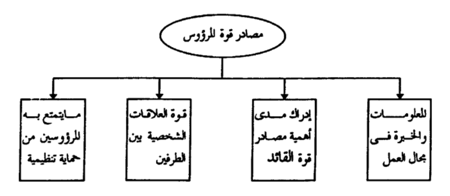
(٢) **قوة الخبره** : وهـذا النـوع مـن القـوة يكسـب القـائد فعاليـة فـى التعـامل ليـس مـع مرؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهم سواء داخل البنك أم خارجـه ، فالخبرة والممارسة تتيح للفرد مجموعة من التجارب ، تسمح له بالتعامل مع شتى المواقـف وتمكنـه مـن التعـامل مـع الظلروف المتقلبة.

(٣) **قوة المثل الأعلى (قوة القـدوة)** : وهـذا النـوع السـامى مـن القـوى المميزه للقـائد الفعال يمثل تماسكا للجماعة التى يقودها ، والتحامـا بـين أفرادهـا فالقـائد القـدوة سيحذو حـذوه مرؤوسـوه ، مـا دام قـد التـزم هـو أمـامهم بـالأهداف والخطـط الموضوعيـة ، وكـانت أخلاقياتـه ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذى يرتضيه غالبية الأفراد .

أن القـائد فى البنـك الإسلامى لابـد وأن يحاول جاهدا الاستفادة مـن نواحى القـوة التـى يتمتع بها ، وليس هذا فقط ، بل أين ومتى يستفيد من كل نوع من هذه الأنواع من القـوى . إن التوجيه السديد لن يتم على نحو فعال ما لم يكن لدى القائد الفطنة والقوة التى يجب أن يتحلى به.

هذا ، ويجب على القائد أيضا أن يقدر مصادر قوة مرؤوسيه ، فكما للقائد نواحى معينه من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحي قوة يجب تقديرها وتحديد كيفية التعامل معها .

ويبين الشكل التالى الآنواع المختلفة من القوة التى يتمتع بها المرؤوس .



شكل رقم (٥) الأنواع المختلفة من القوة التى يتمتع بها المرؤوس

ومن الشكل السابق يتضح أن المرؤوس يتمتع بالنواحى التالية من القوة :

(١) **قوة المعلومات والخبرة فى مجال العمل :** هـذه القـوة التـى تمثل جـانب الركيزة الأساسية لوجود المرؤوس والتى تجعله يعلم النواحى الفنية الدقيقة فـى مجال عملـه والتـى لا يعملها غيره سواء زملائه أو رئيسه . إن التوجيه السديد يجب أن يقـدر هـذه القـوة لـدى المـرؤوس ، وأن يتعامل معها بحيث يستفيد منها أقصى استفادة ويتجنب التعامل السلبى معها .

(٢) **قوة ادراك مدى اهمية مصادر قوة القائد :** فالمرؤوس الجيد الذى يدرك مصادر قـوة قائده ويعرف حالاته المختلفة ، ويقدر نقاط قوته وضعفه يجـب إن يحسـب للتعـامل معـه الحسـاب الدقيق .

(٣) **قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين :** أحيانا يكون لنمط العلاقات الشخصيه بـين القائد والمرؤوس ، أثـرا واضحـا على قـوة المـرؤوس فنجـده يتمتـع بقـوة تزيـد عـن أقرانـه ، نتيجـة العلاقات الشخصيه التى تربطه مع رئيسه .

(٤) **قوة المرؤوس لحمايته من التنظيم الذى يعمل به :** وهذا النوع مـن القـوة ينتـج عـن المواد والقوانين التى تحمـى العـاملين وتحـافظ علـى حقوقهـم فـلا فصـل مـن العمـل إلاّ بتحقيقـات وقرارات عليا . وكل ما عرف المرؤوس حقوقه القانونية كلما زادت نواحى قوته التنظيمية .

المبحث الثالث

الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية

المبحث الثالث

الاتصالات الإدارية فى البنوك الإسلامية

مقدمـــة :

يلعب الاتصال دورا كبيرا فى تحقيق التوجيه الفعال داخل البنك الإسلامى . والاتصال يشير إلى عمليات التأثير المتبادل بين مختلف الأطراف من خلال تبادل البيانات والمعلومات وانتقالها فيما بين الأفراد والجماعات بالأقسام والإدارات المختلفة . إن الاتصال لم يعد مجرد إرسال مجموعة من البيانات أو التعليمات وإنما يجب مراعاة الآثار المترتبة على استقبال الطرف الآخر لهذه البيانات وذلك ما يسمى بالتغذية المرتدة .

وفيما يلى نعرض بإيجاز النقاط التالية :

- عناصر عملية الاتصال فى البنك الإسلامى .
- معوقات عملية الاتصال الفعال .
- المهارات الواجب توافرها فى القائد لإتمام عملية الاتصال بفعالية .

عناصر عملية الاتصال فى البنك الإسلامى :

يشير الاتصال إلى عملية تدفق للبيانات والمعلومات فيما بين طرفين (القائد والمرؤوسين) وذلك حول موضوع ما بهدف إقناع الطرف الآخر بتقبل هذه البيانات وإرجاع الأثر عن نتيجة هذا التقبل . بحيث يقف كل طرف على نتيجة عملية الاتصال سواء كان هو المرسل أم المستقبل.
ويمكن القول أن عناصر عملية الاتصال تتمثل فى :

(١) **المرســل** : ويمثل مصدر عملية الاتصال الذى يقدم المعلومات أو يبدى الاقتراحات ويعبر عن الملاحظات ويوضح ويشرح كل ما يتعلق بموضوع الاتصال ، ويعمل هذا الطرف على أن تلقى عملية الاتصال استحسانا وقبولا من جانب الطرف الآخر مستقبل الرسالة .

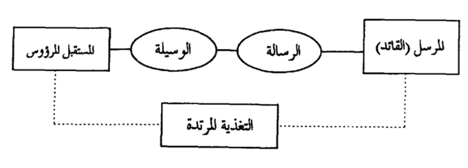
(٢) **المستقبل** : ويمثل الطرف الذى يتلقى رسالة المرسل وقد يكون فرداً واحداً كما قد يكون جماعة ، وتتوقف فعالية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التى قصدها المرسل .

(٣) **الرسالة** : وهى موضوع الاتصال الذى يتمثل فى مجموعة من البيانات والمعلومات التى تعمل على استمرار سير الأعمال وسريان الأنشطة ، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة بالأسلوب الواضح ، والتى يمكن تنفيذها على الوجه الصحيح ، وتتأثر الرساله بقدرة الوسيلة على

نقل مضمونها بأمانة وصدق . وباستعداد المستقبل لتلقى الفكرة وقدرته على استيعاب المعنى المقصود .

(٤) **الوسيلة** : وتمثل الوسيط الناقل للرساله عن طريق الحواس السمعيه والبصريه ، فقد يكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو كلاهما ، أو تنقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة ، أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان ، أو موجهة عن طريق هاتف أو جهازتسجيل صوتى أو تليفزيونى أو مسجله سينمائيا أو تخط على لوحة أو بأى وسيلة أخرى .

وتأخذ هذه العناصر الشكل التالى .



شكل رقم (٦) عناصر الاتصال

وبجانب العناصر الرئيسية السابقة هناك عناصر أخرى منها :

(٥) **الهدف** : ويمثل عنصرا هاما من عناصر الاتصال إذ يمثل الهدف الرئيسى من عملية الاتصال بين طرفين فى البنك الإسلامى ، فالاتصال بغير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا لا ثمرة له.

(٦) **الأسلوب** : ويتمثل فى الطريقة التى تنطبق بها الرسالة وما لصاحبها من عوامل مؤثره والطريقة التى تربح بها الرسالة بحيث تحمل على الثقة فيما ورد فيها وتؤدى إلى اقناع المستقبل بمحتوياتها وتبعث حماسته واهتمامه بشأنها .

(٧) **الزمن** : ويمثل الوقت الذى يكون فيه الاتصال مناسبا للمستقبل ومستعد ذهنيا ونفسيا لتلقى الرسالة والإجابة عنها ، كما ينبغى أن توجه الرسالة فى الوقت الملائم لموضوعها حتى إذا تمت آتت ثمارها المرجوة .

(٨) **المكان** : أى الجهة التى يتم فيها الاتصال ، سواء كان ذلك للمرسل أو للمستقبل .

(٩) **الظروف والمتغيرات المحيطة بعملية الاتصال (مناخ الاتصال)** : ويمثل هذا عنصرا هاما لإتمام عملية الاتصال ، وذلك ما يتعلق بالهدوء ، والجو العام للاتصال بعيدا ، عن الضوضاء والتشويش الذى قد يؤدى لتغيير معالم الرسالة .

(١٠) **التغذية المرتده** : تلك التى تمثل رد فعل المستقبل وما هى الآثار المترتبة على عملية الاتصال .

معوقات عملية الاتصال الفعال :

يقف أمام إتمام عملية الاتصال الفعال بعض العقبات تمثل معوقات يجب تحريها وتحجيم أثرها ، والبعد عن آثارها السلبية، والقائد الفعال هو الذى يعطى اهتماما وافرا لهذه النقاط ويحاول تجنبها ، ومن أهم هذه المعوقات :

(١) عدم تحديد هدف الاتصال بدقة ووضوح .

(٢) عدم الانتباه سواء من المرسل أو المستقبل .

(٣) اختلاف الإدراك بين طرفى الاتصال لنفس الموضوع وذلك لتباين الخبرة والممارسة والمعارف بينهما .

(٤) التعصب للرأى والميل الشديد لما تقترحه أحد الأطراف مما يدفعه لعدم العناية بسماع ما يراه الطرف الأخر .

(٥) التسرع فى الحكم من العقبات الهدامة لاتمام الاتصال بالصورة المرجوه سرعة إطلاق الحكم من أحد الأطراف ردا على الطرف الآخر .

(٦) عدم توافر مهارات الاتصال لدى أحد الأطراف سواء ما يتعلق منها بالإنصات ، أو الحديث ، أو تقدير مشاعر ، أحاسيس الطرف الأخر أو الإدراك الجيد لظروف الموقف .

(٧) استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة : يؤدى الاستخدام غير الجيد لوسيلة الاتصال المناسبة إلى سوء وصول الرسالة لمستقبلها .

(٨) عدم توافر التنظيم الجيد يؤدى إلى عدم سريان الرسائل فى خطوط منتظمة وظهور عقبات تنظيمية تحد من فعالية الاتصال .

(٩) القيادة الاستبدادية : هذا النمط يؤمن بالإرسال فقط دون الإنصات لما يراه المرؤوس وهذا بالطبع لايمثل العملية المتكاملة للاتصال .

(١٠) الخلل فى حجم المعلومات ، فزيادة المعلومات أو قلتها عن الحجم الأمثل لا يؤدى إلى اتصال فعال .

(١١) عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال ، والوقت المناسب هذا للمستقبل أكثر منه للمرسل .

المهارات الواجب توافرها فى القائد لإتمام عملية الاتصال بفعالية

يجب أن يتحلى القائد بمجموعة متكاملة من المهارات حتى يمكنه أن يتم عملية الاتصال بالفعالية المطلوبة وتؤتى عملية الاتصال ثمارها المرجوة . ومن أهم المهارات الواجب توافرها فى القائد لإتمام عملية الاتصال بفعالية ما يلى :

١- مهارات التحدث : وتتعلق تلك المهارات بقدرة القائد على إتمام الحديث مع الطرف الآخر بالصورة التى تيسر اجراء الاتصال ومن أهم المتغيرات الحاكمة لمهارات الحديث فى القائد :

- وضوح الكلمات وخروجها بألفاظ محددة يستطيع الطرف الآخر أن يحدد معانيها ويتفهمها .
- السيطرة عند شرح الموضوع والتحكم فى عناصر الموضوع .
- عرض الأفكار بطريقة تناسب فهم واستيعاب المستقبل .
- اختيار ميزات الصفات المؤثرة فى الطرف الآخر .
- الابتسامة عند الحديث .
- مخاطبة الناس على قدر عقولهم ، واستخدام الألفاظ والمصطلحات المناسبة .
- ترك الفرصة للطرف الآخر للإنصات الجيد ، والاستفسار إذا أراد .
- التوقف بين لحظة وأخرى والتركيز على الكليات .

٢- مهارات الإنصات : وتعتبر هذه المهارة من أهم المهارات الخاصة بالاتصال فبدونها لا يتم اتصال تماما ، والإنصات بالطبع يعلو درجات عن الاستماع .

فالاستماع يعد المرحلة الأولى فى الإنصات الجيد يعقبه التفسير ، والاستيعاب فالتذكر والتقويم ثم ، الاستجابة لما تم استقباله .

واذا كان الاستماع يعنى استقبال المعنى فان الإنصات يشير إلى تدبر وإدراك المعنى ، ولذلك فالقائد فى البنك الإسلامى يتميز بقدرته على الإنصات الفعال عند إجرائه لعمليات الاتصال ومن أهم مهارات الإنصات :

- تركيز الانتباه على المتحدث .
- عدم مقاطعة المتحدث أثناء حديثه .
- إعطاء الحريه للمتحدث فى التعبير عما يريد بالأسلوب المناسب له .

- التعمق فى فهم مضمون كلمات المتحدث .

- التمعن فى فهم إشارات وحركات وإيماءات المتحدث .

- تقويم أبعاد الحديث بكامله .

- عدم السرعة فى إطلاق الأحكام .

٣- مهارات تقدير موقف الآخرين : إن الاتصال يتم بين طرفين وعلى كل طرف منهما أن يقدر موقف الطرف الآخر ، فالقائد الذى يملك السيطرة على مجموعة المرؤوسين ، لابد وأن يضع نصب عينيه موقف وظروف الطرف الآخر .

ومن أهم المهارات فى هذا الصدد :

- الوقوف على مشاعر الطرف الآخر تجاه موضوع الاتصال .
- فهم موقف الطرف الآخر فى مدى تفهم ما يطرح عليه من أفكار ، ومدى متابعته لما يلقى عليه من موضوعات .
- الحفاظ على أحاسيس الطرف الآخر واحترام آرائه ، حتى عند عدم الاقتناع بها .
- افتراض حسن النية والثقة فى الآخرين .
- الوضوح فى معاملة الآخرين وإظهار المشاعر والأحاسيس بصورة مناسبة .
- مساعدة الآخرين لتفهم الحالة النفسية السائدة عند إجراء الاتصال بين الطرفين .

٤- مهارات الكتابة : من بين مهارات الاتصال المكتوب القدرة على الكتابة بالإسلوب الذى يجذب انتباه الطرف الأخر وحسن عرض للموضوع بالسلاسة والترتيب المنطقى لنقاط وعناصر موضوع الاتصال .

٥- مهارات القراءة : وتمثل القراءة أيضا مهارة فيما يتعلق بالاتصال المكتوب ، إذ أن القائد مطالب أحيانا بالاضطلاع على تقارير وبيانات كثيرة ، وهذا يتطلب منه مهارة فى قراءة مثل هذه التقارير .

٦- مهارات استخدام حركات الجسم : من بين المعانى التى تساعد على توصيل الرسائل من القائد لمرؤوسيه استخدامه لحركات الجسم فى التعبير عما يريده سواء بحركات وإيماءات الأيدى أو حركات الوجه أو الأكتاف أو الرأس ..... وغيرها ، والقائد المحنك هو الذى يستطيع استخدام تلك الحركات لتعزيز أقواله عند إدارة قراراته ، وأوامره ، وتوجيهاته عند إجراء اتصالاته .

المبحث الرابع

حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية

المبحث الرابع

حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية

مقدمة :

أن القائد الكفء وهو يمارس التوجيه الفعال لابد وأن يتميز بحسن الحفز والدفع لمرؤوسيه، فالعاملون يميلون إلى طاعة من يشعرهم بالأحساس بحاجاتهم ، وسعيه لإشباعها ، والعمل على راحتهم وتحقيق رغباتهم .

ولقد تعددت النظريات التى تبحث حاجات فى العاملين وكيفية إشباعها ، بحيث تساعد القائد على مساعدة مرؤوسيه فى تحقيق أهدافهم ، هذا بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف البنك أيضا.

إن القائد يعمل ويحيط به مناخ مادى ومعنوى خاص بالعمل والعاملين وظروف بيئية أخرى ، وعليه أن يخلق مناخ العمل الصحيح الذى يساعد على زيادة إنتاجية الأفراد مما يتطلب منه فهم طبيعة الصراع التنظيمى وضغوط العمل وصحة التنظيم وكيفية تفويض السلطات للمرؤوسين واشعارهم بتحمل المسئوليه مهما كانت طبيعة عملهم .

وفيما يلى تعرض بإيجاز للنقاط التالية :

- نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين .
- بعض العوامل التنظيمية المؤثرة على دفع وحفز العاملين :
  * تفويض السلطات .
  * إدارة الصراع التنظيمى .

نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين : إن العاملين فى البنوك الإسلامية يحتاجون إلى الحفز ، والدفع المادى ، والمعنوى حتى يمكنهم المساهمة الفعالة فى تحقيق الأهداف المأمولة . وعلى عاتق القائد يقع العبء فى تحديد حاجات الأفراد والتعرف عليها ومحاولة ترتيبها أولا ، ثم محاولة تدريجها وإشباعها لدى العاملين بما يحقق لهم الدافعية بعد ذلك على العمل والإنتاج.

إن الأفراد يشعرون بالحاجة إلى الإشباع ولكن ما هى الحاجة ؟ وكيف يمكن للقائد فى البنك الإسلامى تحقيق الإشباع ؟

إن مفهوم الحاجة يعنى النقص فى أحد الجوانب لدى الأفراد مما يتطلب تحقيق الإشباع ، والحاجة قد تكون أساسية وضرورية ، وقد تكون ثانوية وتحسينية .

وتتمثل الحاجات الأساسية فى الحاجات المادية ، كالحاجة للمأكل ، والمشرب ، والملبس، والمسكن ، والأمن ، وقدر من الحاجات الاجتماعية ، فى حين تمثل الحاجات التحسينية والعملية الحاجة للتقدير وإثبات المكانة والقائد يسعى جاهدا للتعرف على حاجات مرؤوسيه ، حتى يتمكن بعد ذلك من العمل على إشباعها من خلال طرق الحفز والدافعية .

ويقتضى المقام هنا أن نعرض للتقسيم الذى اقترحه الإمام أبو حامد الغزالى (المتوفى عام ٥٠٥ هجرية) ، والذى فسره بعد ذلك الإمام الشاطبى فى شكل هرمى ذو ثلاثة مستويات على النحو التالى :

وفى ضوء الكتابات الحديثة عن الحاجات الأساسية ذلك التقسيم للموضح فى الشكل التالى:



شكل يوضح الحاجات والمصالح الإنسانية من منظور إسلامى

وبناء على ما سبق يمكن الاستعانه بتنظيم الحوافز المختلفة لاشباع حاجات الأفراد وحفز هممهم على العمل ، ومن أهم أنواع الحوافز :

(١) الحوافز المادية والحوافز المعنوية : والحوافز المادية تساهم بقدر كبير فى إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتتغلب على جوانب النقص المادية والأمنية للعاملين . ومن أهم

صورها الأجر الأصلى والأجر الأضافى والعلاوات الدورية ، والاستثنائية ، والمكافآت التشجيعية والبدلات والمشاركة فى الأرباح ، وغيرها مما يمثل مزايا مادية كالعلاج المجانى والمساكن المنخفضة التكاليف وتذاكر السفر .....وغيرها .

أما الحوافز المعنوية فيهتم بالعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية ويعمل على سير النواحى الاجتماعية وتعمل على سير النواحى الاجتماعية ، والروحية لدى العاملين ، ومن أهم صورها إتاحة فرص الترقية والإثراء الوظيفى ، والمشاركة فى الإدارة وإتاحة فرص الاقتراحات وتقديم الآراء والتدريب وظروف العمل المناسبة وغيرها من العوامل .

(٢) الحوافز الإيجابية والسلبية : الحوافز الإيجابية تشير إلى تلك المزايا التى يحصل عليها العاملين نتيجة قيامهم ببعض الأعمال المطلوبة منهم ، أما الحوافز السلبية فتعنى حرمانا من هذه المزايا نتيجة عدم الالتزام ببعض النواحى أو ارتكابا لمنهيات ، وبالطبع لكل نوع منهما ظروفه المناسبة وهى تساعد القائد فى إحداث التوازن عند توجيه مرؤوسيه باستخدام طريقتى الثواب والعقاب .

(٣) الحوافز الفرديه والحوافز الجماعية : يقدم الحافز الفردى للعامل نتيجة بمجهوده الفردى وذلك لقيامه بأعمال فريده أو ابتكارات وإبداعات متميزة أو انجازات وممارسات خاصة . أما الحافز الجماعى فيكون مقابل عمل جماعى .

ولكل نوع من هذه الأنواع المتطلبات الخاصة بتطبيقه ، والجدير بالذكر أن الحوافز المادية والمعنوية سواء كانت إيجابية أو سلبية قد تكون فردية أو جماعية .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز :

١- العداله : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومراعاة التطبيق على الجميع بنفس السياسات والشروط وعدم التميز بين الأفراد أو لأسباب ذاتية وشخصية .

٢- الوضوح والفهم : يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوما واضحا للجميع ، ممن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضاً ، بحث لايحدث لبس بين الأفراد فى فهم بنود الحوافز المختلفة .

٣- توافر القدوة الطيبة : طالما توجد قدوة حسنة تقوم على انتاج الطريق الصحيح بنفسها، فإنها بذلك ستدعم الآخرين على الالتزام بالقيم الإيجابية نتيجة إخلاصها وجديتها فى التطبيق .

٤- المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها يساعد على تقريب الفجوة المتعلقة بتعارض المصالح بين المنظمة والعاملين .

٥- أن يتميز نظام الحوافز بالتنوع والتشكيل بين أنواعه المتعددة فتكون هناك الحوافز المادية والمعنوية كما توجد أيضا الحوافز الإيجابية والسلبية ، ولابد أن تكون للحوافز الفردية دورها كما يكون للحوافز الجماعية وجودها أيضا .

٦- يجب أن تناقش خطط وأهداف الحوافز مع العاملين الذين ستطبق عليهم فإن ذلك يعطيها تعزيزا أو تدعيما يساعد فى نجاح تطبيقها .

٧- أن تهتم الحوافز أولا وأخيراً بطبيعة العمل المحددة من أجله ، هذا إلى جانب استمرار دراستها ، ومتابعة صلاحيتها ، والتعرف على مدى اقتصادياتها بمعنى دراسة عوائدها وتكاليفها .

٨- تعتبر الحوافز إحدى سياسات الأفراد المتكاملة كالتدريب والتعين والإجازات والترقية .... وغيرها ولهذا يجب أن تتميز هذه السياسات بالتكامل وليس التضارب .

بعض العوامل التنظيمية المؤثرة على دفع وحفز العاملين :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التى تؤثر على عملية توجيه العاملين ، ودفعهم وحفزهم على العمل والانتاج ، ومن بين هذه العوامل ما يتعلق بتفويض السلطات ، ومنها ما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمى وغيرها كثير من العوامل ولكننا سنكتفى بالإشارة إلى هذين العاملين على سبيل البيان :

١- تفويض السلطات :

يشير تفويض السلطات إلى تنازل القائد عن بعض سلطاته إلى مرؤوسيه وذلك حتى يتمكن من القيام بكافة أعماله الأخرى الهامة ، هذا إلى جانب تحفيزه لمرؤوسيه ورفع قدراتهم من خلال إسناد الأعمال الهامة إليهم بما يشعرهم بأهميتهم ، هذا إلى جانب القدرة على خلق صف ثان من القادة قادر على تحمل المسئولية بعد ذلك.

ويجب مراعاة الأركان الأساسية لعملية تفويض السلطات والتى تتمثل فى :

أ- رغبة القائد فى التفويض وثقته فى مرؤسيه .

ب- ترحيب المرؤوس بالتفويض وثقته أنه فى مصلحة العمل وفى مصلحته على المدى البعيد .

جـ- عملية التفويض ذاتها تكون من العمليات الممكن تفويضها وليس من الأنشطة الحرجة أو الخاصة بالقائد .

د- الظروف الآخرى المحيطة بالتفويض يجب تهيئتها بما يخدم إنجاح عملية التفويض .

ومن أهم المعايير التى تساعد فى الحكم على مدى فعالية القائد فى توجيه مرؤوسيه ، مدى قيامه بالتفويض على الوجه الصحيح ، إذ يتطلب منه ذلك أن يفوض القدر المناسب من السلطات بما يساعد على حفز هم مرؤوسيه ودفعهم لحب عملهم وحرصهم على بذل المزيد من الجهد .

وفيما يلى قائمة تحتوى على بعض العبارات التى يمكن ان تساعد فى الحكم على قياس فعالية تفويض السلطة للمرؤوسين من قبل القادة فى البنوك الإسلامية .

ونراعى بالنسبة لهذه القائمة بعض النقاط أهمها :

الهدف منها :

يتمثل هدف هذه القائمة فى الوقوف على مقدار إيمان القادة بالتفويض واتجاهاتهم نحوه ومدى تفويضهم الأعمال ، والأنشطة لتنمية قدرات مرؤوسيهم وإعدادهم لتحمل المسئولية مستقبلا .

إجراءات تطبيقها :

تقدم القائمة لعدد مناسب يختار بطريقة علمية (عينة ممثلة لقيادات الإسلامية) من بين مديرى البنوك الإسلامية ، وذلك بطبيعة الحال دون تقديم مفتاح النتائج حتى لايؤثر على رأى المدير ، وبعد تجميع نتائجها تفرغ للتعرف على اتجاهات المديرين نحو عملية التفويض .

القائمة المقترحة :

قياس فعالية تفويض السلطة للمرؤوسين

أقرأ العبارات التالية وضع دائرة حول الرقم الذى يعكس الدرجة التى تصفك العبارة فيها :

العبـــــارة	أوافق بشدة ⟵———⟶ أعترض بشدة
١- الأعمال التى أفوضها لاتؤدى كما أريد	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٢- ليس لدى الوقت لأمارس التفويض كما ينبغى	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٣- راجع العمل بدون إشعار المرؤوسين حتى التمكـن مـن تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لى كثيرا من المشكلات	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٤- عندما أعطى تعليمات واضحـة ثـم لا يـؤدى العمـل كمـــا ينبغى فان هذا يغضبنى	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٥- ان العاملين معى ينقصهم مالدى من التزام ، لذلك فان مـا أفوضه من أعمال لا يؤدى بنفس الجودة التى أؤديه بها.	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٦- أنا أستطيع أداء العمل فى قسمى بجودة أعلى من العـاملين معى .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذى أفوضه له كما ينبغى فاننى سأكون عرضة للنقد الشديد .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٨- اذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتى تكون أقل متعة	٥ ٤ ٣ ٢ ١
٩- أنا غالبا ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفيـــــة أداء العمـــل .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١١- عندما أفوض أفقد السيطرة على الأمـور	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١٢- يمكننى أن أمارس مزيدا من التفويض اذا كـان العـاملون معى أكثر خبرة .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينيـة واحتفـظ لنفسـى بالأعمـال غير الروتينية .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١٤- يتوقع رئيسـى أن أكون قريبا جـدا من كل تفـاصيل العمل .	٥ ٤ ٣ ٢ ١
١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر وقتـــــى.	٥ ٤ ٣ ٢ ١

دلالات النتائج :

بعد استكمال تجميع البيانات ، يتم تفريغها ، ويمكننا التعرف على مـدى فاعليـة التفويـض لدى كل مفردة من مفرادات عينة البحث كما يلى :

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ٦٠-٧٥ فقد أخفق فى الاستفادة الكلية من العـاملين معه .

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بين ٤٥-٥٩ ففى استطاعة المدير أن يحسن من ممارسـاته للتفويض بدرجة كبيرة .

* إذا حصـل المديـر علـى درجـات تـتـرواح بـين ٣٠-٤٤ فهنـاك فرصـه أيضـاً لتحسـين ممارســة التفويض.

* إذا حصل المدير على درجات تتراوح بـين ١٥-٢٩فهـو مفـوض ممتـاز أو هـذا ، ويمكـن أيضـاً التعرف على مدى فاعلية التفويض بصفة عامة لدى المفردات مجتمعة على النحو التالى :

* إذا إذا كانت النتيجة العامة ٨٠٪ فأعلى فالتفويض لايتم على النحو الصحيح .

* إذا كانت النسبة العامة تتراوح مابين ٦٠-٧٩٪ فيمكن التدخل لتحسـين عمليـة التفويـض فـى مجالات عديدة .

* إذا كانت النسبة العامة تتراوح مابين ٤٠-٥٩٪ مازال هناك مجال لتحسين ممارسة التفويض .

* إذا كـانت النسـبة العامـة تـتراوح مـابين ٢٠- ٣٩٪ فـالتفويض يتـم بشـكل ممتـاز فـى البنـــول الإسلامية.

عرض النتائج وتقديم المقترحات والتوصيات :

بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج يمكن الوقوف على النسبة العامة لعمليات التفويـض فإذا كانت هذه النسبة تتراوح مابين ٢٠-٣٩ ٪ فهذا دليل طيب ومؤثر سـليم علـى أن التفويـض يتم على نحو صحيح لتحقيق أهدافه . أما إذا كانت النسـبة تزيـد عـن ١٤٠٪ فـإن ذلـك يتطلـب التدخل لبيان أهمية ، ومزايا وضرورة تفويض السلطة فمع ارتفاع مكانة بعض للديرين الوظيفية ، إلا أنهم قد يجهلون أهمية التفويض ، ومتطلباته ومزاياه .

ومن بين متطلبات التفويض الفعال التى يجب أن أبرزها للمديريـن الذيـن لايؤمنـون بـه أو يقل إعتمادهم عليه لتنفيذ الأنشطة والأعمال مايلى :

١- وضوح الواجبات والمهـام المراد تفويضهـا وعـدم غموضهـا ، وتحديدهـا بدقـة ومنـح السلطات الكافية لإنجازها .

٢- شجاعة القائد وثقته بنفسه وإعداده لبعض الوسائل والأدوات التى تساعده على متابعة مرؤوسيه ليطمئن على سير الأعمال .

٣- حسن اختيار المرؤوسين للفوض إليهم والثقة بهم وإشعارهم بذلك حتى يكتسبوا الثقة بأنفسهم ، ويعملوا بإخلاص ليثبتوا جدارتهم .

٤- فعالية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسه ، فمن متطلبات التفويض الفعال أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض إليه السلطة من مرؤوسيه .

٥- نطاق الإشراف والرقابة . فيجب أن يتيح هذا النطاق للمدير منح الوقت الكافى لمرؤوسيه لتوجيههم وتنمية قدراتهم والتفويض لهم بالقدر المناسب .

كذلك يجب أن يقف القادة على مزايا التفويض المتعددة لكافة الأطراف ومن بين هذه المزايا :

١- إن تفويض السلطة يساعد المدير على توزيع جزء من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد وقته وجهده فى النواحى الإجرائية والشكلية .

٢- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسئولية والتعلم والاستفادة .

٣- إن القائد يتيح الفرصة للمرؤوسين لممارسة دورهم فى الإرشاد والتوجيه وتقديم الخبرة من خلال الإشتراك فى صنع القرارات .

٤- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، مما يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد لديهم الإحساس بالمسئولية ، ودفعهم لأداء المهام على أحسن وجه .

٢- إدارة الصراع التنظيمى :

تتعدد المواقف التى تحدث داخل التنظيمات نتيجة تعدد وتشابك العلاقات ، منها بالسير وفق رغبات القائد ومنها ما يمثل عوائق وعقبات فى سبيل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

والقائد الكفء هو الذى يستطيع أن يتعرف على ماهية الصراع ، أنماطه السائدة حتى يتمكن من التعامل مع كل نمط بما يناسبه من مواقف .فالصراع يشير إلى التدخل فيما بين الأهداف مما يترتب عليه تعارض الأدوار ويؤدى أحيانا إلى تعطيل إتخاذ القرارات ، وصعب من عملية المفاضلة والاختيار فيما بين البدائل .

ويتضح مما سبق أن هناك أسبابا متعددة ، قد تكون هى المحرك الأساسى وراء الصراع بين هذه الأسباب :

* وجود مواقف تتطلب إتخاذ قرارات مشتركة .

* اختلاف ميول وأهداف وقيم الأفراد واتجاهاتهم .

* تباين درجة الإدراك للمحسوسات المحيطة بالأفراد .

* تداخل الأدوار وغموضها ، وعدم التحديد الدقيق لصلاحيات كل فرد .

* انخفاض الروح المعنوية بوجه عام وعدم رضاء الأفراد .

وفيما يلى قائمة تحتوى على بعض العبارات التى تساعد فى الكشف عن نمط الصراع المسيطر وكيفية التعرف عليه ومعالجته بعد ذلك ، ويراعى بالنسبة لهذه القائمة النقاط التالية :

* **الهدف منها** : يتمثل الهدف من هذه القائمة فى الوقوف على أنماط الصراع السائدة بداخل البنك الإسلامى كتنظيم متكامل بحيث يساعد فى تدعيم الإيجابيات وللمساعدة فى القضاء على سلبيات الصراع .

* **إجراءات تطبيقها** : تقدم القائمة لعدد مناسب يجب اختياره بطريقة علمية ، (ممثلة لقيادات البنوك الإسلامية فى مستوياتها المختلفة) ، وبعد الحصول على النتائج تحليلها للتعرف على أنماط الصراع السائد كما ستتضح فيما بعد .

* القائمة المقترحة : "قياس أنماط الصراع السائدة فى المنظمة"

العبـــــارات	متوقع ٤	متوقع جدا ٣	غير متوقع ٢	غير متوقع أبداً ١
١- أنا عادة حازم فى صياغة وتحقيق أهدافى ، وغالبا ما تتسم تلك الأهداف بالتحدى والمنافسه				
٢- أحاول دائما أن أدعم من مركزى وأن أجعله هو الأقوى.				
٣- أتخلى عن بعض المنافع والمزايا فى سبيل اكتساب منافع ومزايا أخرى .				
٤- أشعر بأن الاختلافات لاتستحق دائما القلق والتوتر الذى نبذله تجاهها .				
٥- أحاول ايجاد وضع وسط بين موقفى وموقف الطرف الاخر .				
٦- أثناء المفاوضات أحاول تفهم وتقدير رغبات الطرف الآخر .				
٧- أحاول اظهار أفضلية وفوائد مركزى ، ولذلك أسعى لابراز العديد من المبررات التى تؤيد ذلك .				
٨- أتجه دائما نحو مناقشة المشكلات بصورة موضوعية ومباشرة مع الطرف الأخر .				
٩- أحاول إيجاد مزيج عادل بين المزايا والأعباء لكلا الطرفين (أنا والطرف الاخر) .				
١٠- أحاول تضييق الفوارق والخلافات فورا عند حدوثها.				
١١- أحاول تجنب خلق الشعور بعدم الرضا عن النفس .				
١٢- أحاول أن أهدىء وألطف من مشاعر الطرف الأخر وأن أحافظ على علاقتنا السوية.				
١٣- أحاول إبراز كافة الاهتمامات والقضايا فى الحال .				
١٤-أحيانا أتجنب أخذ أماكن أو مراكز من شأنها أن تخلق مشكلة ما.				
١٥- أحاول ألا أؤذى مشاعر وأحاسيس الطرف الأخر .				

* **دلالات النتائج :**

بعد الانتهاء من القائمة السابقة يمكن التعرف على النمط أو الأنماط المسيطرة فى الصراع، وذلك من خلال استكمال الجدول التالية بالدرجات الكلية المجموعة من خلال القائمة السابقة .

عرض نتائج وتقديم التوصيات والمقترحات :

من خلال الخطوة السابقة يمكننا الوصول إلى أنماط الصراع السائدة والمسيطرة وترتيبها لمعرفة أيهما أكثر تأثيراً ويحتاج إلى التدخل والإدارة ، وفيما يلى المو اقف المناسبة للتعامل مع كل نمط من أنماط الصراع التنظيمى السابقة .

أ- النمط التنافسى :

١- فى الحالات التى تتطلب السرعة والحزم ، وعند ظهور اتجاهات الخطر ، وفى المواقف الطارئة .

٢- فى القضايا والمواقف الهامة ، وعندما تحتاج القرارات غير المبرمجة للتطبيق ، وعند الرغبة فى تقليل التكاليف .

٣- فى حالة القضايا الفعالة والحيوية التى تتعلق باستقرار التنظيم ومركزه .

٤- فى حالة وجود أفراد يعملون لكسب المواقف بطرق غير تنافسية .

ب- نمط التعاون والمشاركة :

١- فى حالة الاتفاق على حل متكامل وظهور الأهمية الواضحة لأهتمامات مختلف الأطراف ، بشكل لايمكن معه الاعتماد على الحل الوسط

٢- فى حالة الرغبة فى اكتساب الخبرة والتعليم .

٣- عندما يكون الاتجاه للحصول على آراء ومقترحات الآخرين من ذوى الرأى الثاقب والإدراك الصحيح .

٤- الرغبة فى اكتساب تعهد معين بالتعاون للوصول إلى الحل المطلوب .

٥- مراعاة مشاعر الآخرين نظراً لأهميتها فى استمرار العلاقة .

جـ- نمط الحل الوسط :

١- عندما تكون الأهداف هامة ، ولكن لاتساوى الجهد المبذول فى الصراع .

٢- عندما تتساوى نسبيا قوة أطراف الصراع ولكل منهم أهداف متبادلة .

٣- عندما تريد الأطراف تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة .

٤- الرغبة فى الوصول إلى حلول ملائمة فى ظل ضغوط الوقت .

٥- عندما لايجدى اتباع أحد الأسلوبين السابقين (التنافسى/ التعاونى) فيتم التراجع والاعتماد على الحل الأوسط .

د- نمط التجنب والتعايش :

١- عندما تكون القضايا بسيطة أوتكون هناك أكثر أهمية وإلحاحا .

٢- عندما يدرك الطرف أنه ليس هناك فرصة لإقناع الآخرين باهتمامه ومصالحه .

٣- عندما تكون الأعباء والجهود المبذولة أكثر وزنا من الفوائد والمنافع المرجوة .

٤- الرغبة فى إعطاء الفرصة لالتقاط الأنفاس ،والسماح للأخرين بالتهدئة وإعادة تقييم الموقف وتفهم حقيقة الوضع .

٥- فى حالة تجميع البيانات والمعلومات وتفضيل عدم اتخاذ قرار متعجل .

٦- عند تقدير موقف الطرف الأخر وظهور احتمال قدرته على حل الصراع بنجاح أكبر.

٧- عندما تبدو القضايا المطروحة هامشية وعريضة بالنسبة للقضايا الأخرى .

هـ- نمط التكيف مع ظروف الموقف :

١- عندما يتضح خطأ موقفك ، واتجاهك للسماح للطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته ورغبتك فى التعلم وتحكيم الدوافع العقلية .

٢- عندما تكون القضايا أكثر أهمية للطرف الآخر من أهميتها بالنسبة لك .

٣- الرغبة فى بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف تمهيدا للقضايا الأكثر أهمية فى المستقبل .

٤- الرغبة فى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ، عندما تكون الخسائر قضية محققة لا محاله .

٥- عندما يكون الاستقرار أمراً حيوياً وهاماً بالنسبة للإدارة أو المنظمة .

٦- السماح للمرؤوسين بتطوير وتنمية قدراتهم بالتعلم من أخطائهم .

وبوجه عام يجب على القائد التدخل للحد من الأبعاد السلبية للصراع وذلك بالإستعانة ببعض الوسائل من أهمها :

* تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد .

* القيام بالتنسيق ومحاولة تحقيق الترابط والتعاون فيما بين الأفراد .

* بيان أهداف إنجاز الأعمال لكل فرد وللمجموعة معا .

المبحث الخامس

قائمة مقترحة لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى

المبحث الخامس

قائمة مقترحة لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى

يقدم الباحث فى المبحث الأخير قائمة تحتوى على أهم الأنشطة السابق طرحها ومناقشاتها لتقييمها وقياس مدى فعالية للمديرين فى البنك الإسلامى للقيام بنشاط التوجيه . وتهتم هذه القائمة بالمجموعات التالية من الأنشطة :

المجموعة الأولى : أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين .

المجموعة الثانية : أنشطة تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات .

المجموعة الثالثة : أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم .

المجموعة الرابعة : أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات .

قائمة تقويم نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى

* **الهدف منها** : يتمثل الهدف من هذه القائمة فى تقييم نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى من خلال القيادات العليا .

* إجراءات تطبيقها : تقدم هذه القائمة للقيادات العليا فى البنك الإسلامى بمركزه الرئيسى ، وفروعه ليقوموا باستكمال بياناتها عن المستوى الإدارى الذى يرأسونه بحيث يقومون هم بتقويم دور المديرين الذين يوجهونهم ، ويقوم الآخرين بتقويم دور من يرأسونه وهكذا .... فهذه القائمة تهتم بأن يقوم (أ) بتقييم (ب) ، ويقوم (ب) بتقييم (ج) وهكذا نزولا فى السلم الإدارى .

* **القائمة المقترحة : "تقويم نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى"**

تحتوى هذه القائمة على أهم الأنشطة التى يمارسها المدير وهو يمارس وظيفة التوجيه ، وهى تساعد إلى حد كبير فى الحكم على نمط أداء المدير لها ، ويجب وضع علامة (صح) أمام كل عبارة من العبارات الواردة لكل نشاط من الأنشطة التى تمثل المجموعات الفرعية وذلك تحت ما يناسب حالة المدير .

أولا : أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين:

العبارات	يحدث دائماً ٤	يحدث غالباً ٣	يحدث أحياناً ٢	لايحدث أبداً ١
١- يقوم بملاحظة وتوجيه وإرشاد مرؤوسيه بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم .				
٢- لديه القدرة على اختيار وتدريب وتنمية صف ثان من المديرين في البنك الإسلامي .				
٣- يراعى عند توجيه وإرشاد مرؤوسين العمل على تكوين وتنمية شخصياتهم المستقلة .				
٤- يسعى لتوفير مناخ تنظيمي يجعل الأفراد يحبون وظائفهم ويعتبرونها فرصة للتطوير والنمو وليست مجرد عمل مقابل أجر .				
٥- يسعى لتنمية وتطوير مرؤوسيه عن طريق تشجيعهم لحضور ندوات ومؤتمرات فنية .				
٦- يهتم بتكليف مرؤوسيه بأعمال بها قدر من التحدى .				
٧- يساعد مرؤوسيه بتكليفهم بمسئوليات أكبر عندما يبدون استعدادا لتحملها .				
٨- يعتبر قدوة لمرؤوسيه بالنسبة لمستوى أدائه الجيد وإبداعه في العمل .				

ثانيا : أنشطة تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات :

العبـــــارات	يحدث دائماً ٤	يحدث غالباً ٣	يحدث أحياناً ٢	لايحدث أبداً ١
١- يتـأكد مـن أن البيانـات والمعلومـات الداخلية للبنـك صحيحـة مـن حيـث اعتمادها على التقارير الرسمية والمذكرات والاراء الصحيحة وفـى المواعيد المناسبة بما يجعلها قابلـة للاستخدام ، وحديثه ، ويمكنه الاستجابة السريعة للاحداث .				
٢- يعمل على تيسير تداول ونقل المعلومات داخل وحدته الادارية بصورة فعاله فيمـا بين المرؤسين بحيث يعرف كل منهم مـا هو مطلوب منه بدقة.				
٣ - يتأكد من فهم واستيعاب الآفراد الذيـن يتلقون المعلومات بمـا ييسـر استخدامها بعد ذلك .				
٤ - يحول الأهداف الكلية إلى أنشطة فرعيـة ويمرر هـذه المعلومـات للأفـراد المكلفـين بهذه الأنشطة والمهام بيسر وسهولة .				
٥- يقوم بفرز وتنقية المعلومات التى تتجمـع لديه بحيـث يوفـر للآفـراد والوحـدات التابعة له المعلومات اللآزمه لاداء عملهم ومهامها .				
٦ - يجرى اتصالاته الشفهية داخـل وحدته الادارية بفعالية.				
٧ - يجرى اتصالاته المكتوبة داخـل وحدته الاداريه بفعالية .				

ثالثا : أنشطة حفز العاملين وادارة الصراع فيما بينهم :

العبـــــارات	يحدث دائماً ٤	يحدث غالباً ٣	يحدث أحياناً ٢	لايحدث أبداً ١
١- ينقل حماسه الشخصى للآخرين فيما يتعلق بتحقيق أهداف وحدتـه الإدارية وأهـداف البنك الإسلامى.				
٢- يحرك حماس العـاملين باقنـاعهم بأهميـة وظـائفهم فـى تحقيـق أهـداف البنـك الإسلامى.				
٣- يحاول عدم تكرار خلافاته مع زملائه حتى لا يتسبب فى عرقلة جهودهم لأداء العمـل بالبنك .				
٤- يسند الاعمـال للأفـراد بمـا يتمشـى مـع توقعاتهم للإنجاز والاداء الناجح .				
٥- يمـارس نفـوذه علـى الآخرين فـى مواقـف الصراع بما يؤدى لإقناعهم بحـل مثـل كـل هذه للمواقف لمصلحة العمل فى البنك .				
٦- يمكنه توفير للمنـاخ التنظيمـى الـذى يساعد الأفراد على القيام بالعمل الجماعى .				
٧- يـدرك أن بعـض أوجـه الصـراع يمكـن توظيفها لخدمة العمل بحيث تصبـح منتجة ويستطيع أيضا التعرف على أنواع الصـراع غـير المنتجة والتـى تعرقـل العمـل ويحـاول وضع الحلول لها .				

رابعا : أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات :

العــــبارات	يحدث دائماً ٤	يحدث غالباً ٣	يحدث أحياناً ٢	لايحدث أبداً ١
١- يهتم بالبحث عن فرص تحسين الاداء بوحدته والتعرف على مشاكل العمل فى البنك.				
٢- يقوم بعقد لقاءات وجلسات دورية لوضع الاستراتيجيات والبرامج ومتابعتها بغرض تحسين الأداء وحل للمشكلات فى البنك الإسلامى .				
٣- يسعى لوضع الحلول السريعة لمشكلات الأداء الجماعى .				
٤- يوفر المناخ الذى يتيح للأخرين القدرة على اتخاذ القرارت وحل للمشكلات بفعالية.				
٥- يركز جهوده عند البحث عن للمشكلات الحقيقية للمشكلات وكيفية حلها .				
٦- يميل إلى إعطاء اهتمام كبير وأولوية للمشكلات الملحة الخاصة بتطوير البيئة التنظيمية فى البنك الإسلامى .				
٧- يتسم بالمرونة فى أساليه وسلوكه القيادى بحيث يكيف نمط قيادته بما يتواءم مع متطلبات وظروف للموقف الذى يواجهه.				
٨- يعمل على بناء العلاقات التعاونية مع الأفراد والجماعات بما ييسر اتخاذ القرارات الفردية والجماعية .				

* **دلالات النتائج** : بعد استكمال تجميع البيانات هذه القائمة يتم تفريغها وتحليلها لكل مجموعة على حدة حتى يمكن الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف فى مجالات وظيفة التوجيه للمديرين فى البنك الإسلامى .

ويتضح من خلال العبارات الواردة في القائمة أنها إيجابية ، أى كلما كانت الإجابات "يحدث دائما" أو "يحدث غالباً" ، "فهذا يدل على أن وظيفة التوجية تؤدى بشكل فعال ، أما إذا كانت الإجابات تميل إلى (يحدث أحيانا) ، و(لايحدث أبداً) فهذا يدل على التزام المديرين فى البنك الإسلامى بأداء أدوارهم المتعلقة بوظيفة التوجيه كما ينبغى .

عرض النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات :

من خلال نتائج الخطوة السابقة ، وإذا اتضح أن النتائج العامة تميل إلى انخفاض اهتمام بيعض مجالات وظيفة التوجية ، فهذا يتطلب ضرورة التدخل لوضع الحلول المناسبة لهذه المجالات لأنها لن تتأثر بمفردها وإنما ستؤثر على بقية المجالات الأخرى ، فإذا اتضح على سبيل المثال أن أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين لاتحظى باهتمام المديرين فإن هذا لايطمئن لأن عدم تنمية قدرات المرؤوسين سينسحب أثره على مجالات اتخاذ القرارات ، والاتصال... وغيرهما مما يستلزم ضرورة التدخل لعلاج أى مجال به قصور .

الخلاصة

تناول الباحث من خلال بحث (أبعاد القيادة الإدارية في المصارف الإسلامية) أهم الجوانب المتعلقة بهذه الوظيفة الهامة والحيوية فى إدارة المصارف الإسلامية . فقد تعرض البحث إلى بيان مقومات وظيفة التوجيه فىالبنك الإسلامى ثم أوضح أهمية وظيفة القيادة ودورها فى تحقيق البنك الإسلامى ، وعرض بعد ذلك للاتصال الإدارية فى البنوك الإسلامية وذلك من ناحية عناصرها ومعوقاتها ، والمهارات الواجب توافرها فى القائد لإتمام عملية الاتصال بفاعلية ، وبين الباحث لأهمية حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية ، وتناول من العوامل التنظيمية المساعدة لحفز المرؤوسين قضيتى التفويض والصراع كأهم القضايا المؤثرة على حفز المرؤوسين فى البنوك الإسلامية ، وأخيراً فقد عرض الباحث قائمة مقترحة لقياس مدى فاعلية نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى .

ولقد تمثل هدف هذا البحث فى بيان مقومات وأبعاد الإدارية فى المصارف الإسلامية وذلك من خلال بيان مرتكزات التوجيه فى الفكر الإسلامى ونواحى تدعيمها فى البنوك الإسلامية ، كذلك تفصيل عناصر التوجيه والقيادة والاتصال ، والدافعية ، كعناصر ضرورية لتحقيق التوجيه المتكامل للأفراد . هذا وقد استعان الباحث ببعض الأدوات المتمثلة فى قوائم استقصاء يمكن من خلالها الوقوف على مدى ممارسة هذه العناصر الهامة المكونة لوظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى .

ولقد توصل الباحث إلى بعض النتائج الجوهرية من خلال هذا البحث يمكن بيان أهمها على النحو التالى :

(١) أن هناك مقومات وأسس ضرورية لبناء التوجيه الفعال للبنك الإسلامى تتمثل فيما يلى:

(أ) مقومات تنظيمية ، ومنها :

* تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها .
* الالتزام بالمسئولية وإدراكها .
* تكوين الفريق القيادى (التنفيذي والاستشارى) الصالح .

(ب) مقومات سلوكية ، ومنها :

* العدالة .
* الرحمة والرأفة بالمرؤوسين وتوطيد العلاقات فيما بينهما .
* مراعاة قدرات وإمكانيات ومهارات المرؤوسين .

(جـ) مقومات تحفيزية ، ومنها :

* المشاركة والشورى .

* تدعيم روح الجماعة ، وتأسيس روح الولاء والانتماء .

* التركيز على الإيجابيات والتيسير .

(٢) أن القائد كما يراه المرؤوسون يجب أن يتحلى ببعض المواصفات منها :

أ- الاهتما بالمرؤوسين فى المعاملة والعدالة والمساعدة .

ب- الاهتمام بالعمل والأداء فى الإدارة التي يرأسها .

جـ- تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين .

د- الحزم والموضوعية والمبادأة .

(٣) أن القائد يتمتع بمزيج متكامل من القوى تتمثل فيما يلى :

أ- قوى مرتبطة بالتنظيم ومنها :

* القوة الشرعية .

* القوة الحافزة (المكافأة) .

* قوة العقاب .

ب- قوة مرتبطة بشخصية القائد ومنها :

* القوة المرجعية (قوة امتلاك المعلومات)

* قوة الخبرة .

* قوة المثل الأعلى (القدوة)

(٤) أن المرؤوسين يتمتعون بمزيج من القوى يجب تقديرها والاهتمام بها ، ومنها :

أ- قوة المعلومات والخبرة فى مجال العمل .

ب- قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد .

جـ- قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين .

د- قوة المرؤوسين لحمايته من التنظيم الذى يعمل به .

(٥) أن عملية الاتصال هامة جداً داخل البنك الإسلامى لأنها تمثل تدفق للبيانات والمعلومات فيما بين مختلف أطرافه ، ولهذا يجب الاهتمام بعناصرها المختلفة المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة وكافة العناصر الأخرى المكملة ، كذلك يجب الاهتمام بمهارات الاتصال المختلفة المتعلقة بمهارات التحدث والاتصالات والكتابة والقراءة وتقدير مواقف الآخرين ومهارات استخدام حركات الجسم .

(٦) أن العاملين فى البنوك الإسلامية يحتاجون إلى الحفز والدفع المادى والمعنوى ، والإيجابى والسلبى ، كذلك الفردى والجماعى حتى يمكن أن يساهموا بشكل فعال فى تحقيق الأهداف الموضوعة .

(٧) إن تفويض السلطة يعتبر من العوامل المؤثرة على دفع وحفز المرؤوسين مما يتطلب ضرورة الاهتمام به كعنصر تنظيمى هام فى بناء قيادات المستقبل وحسن تنسيق أتمام الأعمال والأنشطة وأنه يمكن قياس مدى التفويض فى البنك الإسلامى من خلال قائمة مقترحة للوقوف على مدى التفويض الفعلى ومحاولة علاج نواحى القصور به .

(٨) إن الصراع التنظيمى يمثل عاملاً ومؤثراً على حفز ودفع المرؤوسين ، مما يتطلب ضرورة الاهتمام به كعنصر تنظيمى يساهم فى تكوين المناخ المناسب لإنجاز الأعمال ، ويمكن قياس أنماطها المختلفة والتعرف عليها وذلك للحد من النواحى السلبية ومنها تدعيم النواحى الإيجابية.

(٩) إن القيادة الإدارية لها العديد من الإبعاد الرئيسية ومن أهمها : –

* العمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين .
* العمل على تبادل البيانات والمعلومات وإتمام الاتصالات بفعالية .
* العمل على حفز العاملين وإدارة الصراع بينهم .
* العمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات .

(١٠) يمكن قياس الأبعاد الرئيسية للقيادة الإدارية فى البنوك الإسلامية من خلال قائمة مبسطة مقترحة مدى اهتمام القادة بكافة النواحى المتعلقة بوظيفة القيادة ، ولقد قدم الباحث هذه القائمة عنوان : تقويم نشاط التوجيه فى البنك الإسلامى وذلك فى المبحث الخامس والأخير من البحث .

أهم المراجع

١- الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية :

الجزء الثالث : التنظيم فى البنوك الإسلامية ، ١٩٨٠ .

الجزء الرابع : إدارة الموارد البشرية ، ١٩٨١ .

٢- د . أحمد إبراهيم أيوب ، الإدارة فى الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، ١٩٨٤.

٣- د . حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى ، غير مبين بيانات النشر .

٤- د . رفاعى محمد رفاعى ، السلوك التنظيمى (المنصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩١).

٥- ـــــــــــــــ ، إدارة الأفراد (المنصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٠) .

٦- د . سيد الهوارى ، المدير الفعال : دراسة تحليلة لاتحاد المديرين (القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) .

٧- د . على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٣ .

٨- د . على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ .

٩- قنديل سيد نصر أبو العلا ، القيادة ومعالجة المشاكل الإدارية ، مصلحة الكفاية الإنتاجية ، بدون ناشر .

١٠- د . محمود عساف ، المنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .

١١- د . نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٩٩٠ .

١٢- ـــــــــــ ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الرياض ، بدون ناشر ، ١٩٨٣ .

إصدارات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م .
- الوجيز فى إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامى، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م . أعيد طبعه فى المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .
- نحو نظام نقدى عادل، للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصرى، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- نحو علم الإنسان الإسلامى، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م .
- منظمة المؤتمر الإسلامى، للدكتور عبد الله الأحسن، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/ ١٩٨٩م .
- تراثنا الفكرى، للشيخ محمد الغزالى، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- إصلاح الفكر الإسلامى، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامى / الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م .

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامى :

- حجية السنة، للشيخ عبد الغنى عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .

- أدب الاختلاف فى الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالى أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات فى الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
الجزء الثانى: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر فى الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الانجليزية)، للدكتور محمد معين صديقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى، للأستاذ أحمد الريسونى، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الخطاب العربى المعاصر: قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشاف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوى الإسلامى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

فى شمال أمريكا :

المكتب العربى المتحد
United Arab Bureau
P.O Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامى
Islamic Book Service
10900 W. Washington St.
Indianapolis, IN 46231 U.A.S.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

فى أوربا :

المؤسسة الإسلامية
The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, LeicesterLE6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244-944 / 45
Fax: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامى
Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامى
ص.ب : ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤
تليفون: 1-465-0818 (966)
فاكس: 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
ص.ب : ٩٤٨٩ - عمان
تليفون: 6-639992 (962)
فاكس: 6-611420 (962)

لبنان :

المكتب العربى المتحد
ص.ب : 135888 بيروت
تليفون: 807779
تيلكس: 21665 LE

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع
4 زنقة المأمونية
الرباط
تليفون: 723276 (7-212)

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع
٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة
تليفون: 3913688 (202)
فاكس: 340-9520 (202)

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.
P.O. Box 9725 Jamia Nager
New Delhi 100 025 India
Tel: (91-11) 630-989
Fax: (91-11) 684-1104

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانيَة وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.

ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:

- عقد المؤتمرات والندوات العلميّة والفكريّة المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلميّة والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.

وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربيّة وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب السادس في سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامي التي يصدرها المعهد العالمي للفكر الإسلامي . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية ، وخاصة في البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطي الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها .

ويتصدى الكتاب لدراسة موضوع وظيفة التوجية في البنوك الإسلامية ، وآثارها المتعددة ومقوماتها ونتائجها سواء على الأفراد أو على وحداتهم الإدارية أو على البنوك الإسلامية ذاتها ، باعتبار أن وظيفة التوجيه والقيادة في البنوك الإسلامية تؤثر في بقية الوظائف الأخرى ، فلا فائدة من التخطيط أو التنظيم أو الرقابة بدون التوجيه الرشيد .

ويهتم الكتاب بتحديد مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي ، وأهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف البنك الإسلامي ، والعوامل التي تؤدي إلى حفز ودفع المرؤوسين في البنوك الإسلامية .

ويعرض الكتاب لقائمة مقترحة من العناصر لقياس مدى فعالية نشاط التوجيه في البنك الإسلامي .

